
การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง

MANAGEMENT OF LOCAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS IN CENTRAL PROVINCE

เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์

Saovanard Leklersindhu

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

Faculty of Liberal Arts, Rajaprak University

saonanard@hotmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลในจังหวัดภาคกลางด้วยเทคนิค 7S (2) เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีที่ได้รับรางวัล การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยได้นำแนวคิดของการบริหารจัดการตามแนวคิด McKinsey (7S Framework) เป็นกรอบในการวิจัย ทำการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการจัดสนทนากลุ่มจากผู้บริหารเทศบาล จำนวน 7 คน และการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลางที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี เทศบาลเขาพระงาม และเทศบาลตำบลสรรพยา จำนวน 237 คน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลในจังหวัดภาคกลางด้วยเทคนิค 7S โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทำให้ทราบว่าบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลในจังหวัดภาคกลางด้วยเทคนิค 7S ตัวแปรทั้ง 7 ตัวของ McKinsey มีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด ดังนั้นความเป็นเลิศขององค์กรจะเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างกันของตัวแปรทั้งหมด โดยที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งหมด (ด้านกลยุทธ์, ด้านโครงสร้าง, ด้านบุคลากร, ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ, ด้านระบบการปฏิบัติงาน, ด้านค่านิยมร่วม, ด้านทักษะ)

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, จังหวัดภาคกลาง

Abstract

The purposes of this research were: 1) to study the management of the excellence of the local administrative organizations awarded in the central provinces by 7S technique. 2) to propose a guideline for the development of management to excellence by using 7S techniques of local administration with good management. This research is qualitative and quantitative research. The concept of McKinsey (7S Framework) is a framework for research. Qualitative research was conducted through in-depth interviews and group discussions by seven municipal administrators and quantitative research was used as a tool to collect data. The sample was the administrators / officers of the provincial municipality in the central region who received the good management award. The sample consisted of three administrators / staffs in the municipality in the central region, who received three good management awards namely Suphan Buri municipality Khao Phra Ngam municipality and Sapphaya municipality total 237 personal. The research result revealed that: Management of the excellence of the local administrative organizations awarded in the central provinces by 7S technique was at a high level for aspects. Make sure management

of the excellence of the local administrative organizations awarded in the central provinces by 7S technique all 7 McKinsey variables are all connected. So that corporate excellence will arise from the interrelationship of all variables. With the management having to focus on all variables (Strategy, Structure, Staff, Style, Systems, Shared Values, Skills)

Keywords: Management, Local administration, Central region

บทนำ

การปกครองท้องถิ่นเกิดขึ้นบนพื้นฐานของแนวความคิดในการพัฒนาการปกครองแบบประชาธิปไตยที่ต้องการให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท้องถิ่นของตนเองถือได้ว่าการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นรากฐานของระบอบประชาธิปไตยในการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น และเป็นกลไกการปกครองที่จะบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นของตนได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้เพราะการปกครองส่วนท้องถิ่นมีที่มาจากประชาชนการดำเนินกิจการจึงเป็นไปเพื่อประชาชนโดยการกำกับดูแลของประชาชน ดังนั้นการปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญในทางการเมือง โดยการปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทและมีความสำคัญในด้านการเมืองการปกครองถือเป็นการปูพื้นฐานการปกครองระบอบประชาธิปไตย และเรียนรู้การปกครองในท้องถิ่นของตนเอง ส่วนด้านการบริหารจัดการนั้นเป็นการแบ่งเบาภาระรัฐบาลและประชาชนในท้องถิ่นได้หาทางแก้ปัญหาด้วยตนเองด้วยกลไกการบริหารทั้งในแง่ของการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และการบริหารจัดการ (กรมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2558)

กระทรวงมหาดไทยโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้จัดทำแนวทางเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักการกระจายอำนาจและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดำเนินการโครงการประกวดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ อบต. พัฒนาการบริหารจัดการตามอำนาจหน้าที่ของตนเองให้เป็นไปตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยมุ่งเน้นการประเมินผลการบริหารจัดการของ อบต. (สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2555) ในด้านความโปร่งใสในการปฏิบัติงานและการให้บริการสาธารณะที่ดีและมีคุณภาพแก่ประชาชน ส่วนหลักเกณฑ์ในการประเมินรางวัลดังกล่าวประกอบไปด้วยเกณฑ์ชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการด้านการบริหารจัดการที่กำหนดขึ้นโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และเกณฑ์การประเมินที่กำหนดขึ้นโดยคณะอนุกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อใช้เป็นรางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งที่ผ่านมามีความสำคัญกับความโปร่งใสตรวจสอบได้ของ อบต. การบริการประชาชน การมีส่วนร่วมของประชาชน และการดำเนินการนวัตกรรมท้องถิ่น แม้ว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะประกาศผลรางวัลการบริหารจัดการที่ดีให้แก่ อบต. เป็นประจำทุกปี และมีการเผยแพร่ข้อมูลผลการดำเนินงานและรวมถึงนวัตกรรมที่ดีของ อบต. ที่รับรางวัลเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง แต่ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่/บุคลากรเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือปัจจัยสำคัญที่ทำให้ อบต. เหล่านี้มีความโดดเด่นจนได้รับการประกาศเกียรติคุณดังกล่าวยังเกิดขึ้นอย่างจำกัด อบต. ส่วนใหญ่จึงยังไม่สามารถดำเนินรอยตามเส้นทางสู่ความสำเร็จได้เหมือนกับ อบต. ที่รับรางวัลได้หากต้องลองผิดลองถูกกันเองจนสูญเสียทั้งเวลา ทรัพยากร และขวัญกำลังใจ แต่ก็ยังไม่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินการ (วีระศักดิ์ เครือเทพ, 2558)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

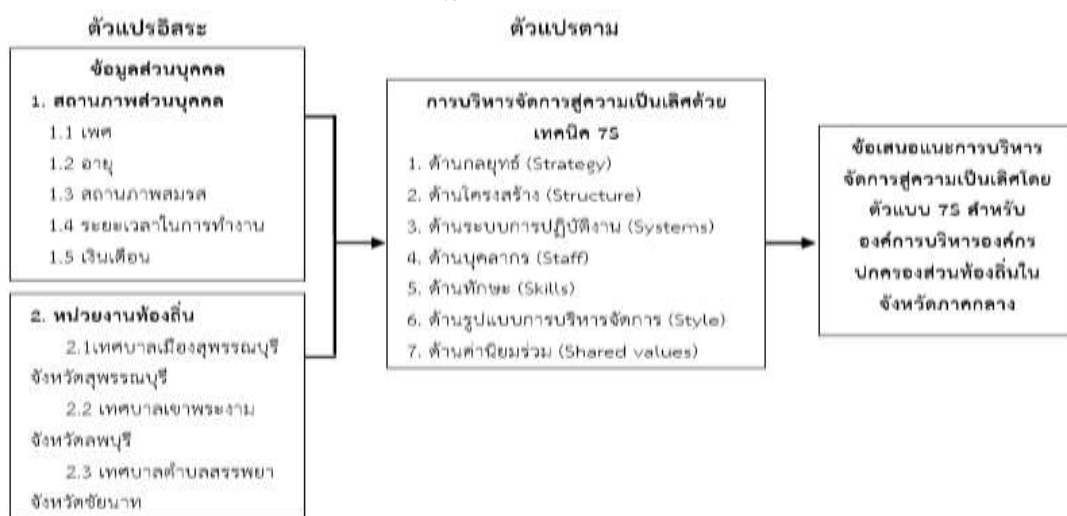
1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลในจังหวัดภาคกลางด้วยเทคนิค 7S
2. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีที่ได้รับรางวัล

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยตัวแบบ 7S ของแมคคินซีในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัล
2. ผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ในทางวิชาการและการบริหารจัดการองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพและก้าวหน้าขึ้นต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง โดยศึกษาจากการค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำแนวคิดการบริหารจัดการตามแนวคิดของ McKinsey (7S Framework) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังปรากฏในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลางที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 410 คน เทศบาลเขาพระงาม จังหวัดลพบุรี จำนวน 110 คน และเทศบาลตำบลสรรพยา จังหวัดชัยนาท จำนวน 61 คน รวม 581 คน

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลางที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี จำนวน 3 แห่ง กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณของ ทาโร่ ยามาเน (Taro Yamane, 1973: 125) ซึ่งใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 237 คน และใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนประชากรแต่ละเทศบาล หลังจากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ

การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)

สำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้วิจัยได้เลือกวิธีนี้เพื่อให้กลุ่มได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นที่ผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะเป็นคำตอบที่มีคุณค่าเกี่ยวกับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากบริหารเทศบาลเข้าร่วมประมาณ 7-8 คน เพื่อปรึกษาหารือและหาข้อสรุปประเด็นต่าง ๆ ของรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีที่ได้รับรางวัลในจังหวัดภาคกลาง ดำเนินการโดยผู้วิจัยนำเสนอ (ร่าง) การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ที่ผู้วิจัยออกแบบให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ตามประเด็นการสนทนากลุ่ม

วิธีดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถาม โดยมีการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ คือหาความตรงโดยค่า IOC ได้ค่าเท่ากับ 0.90 และนำเครื่องมือทดลองใช้กับ อบต. จังหวัดปทุมธานี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างได้ความเที่ยงโดยหาค่า Alfa Coefficient ได้ค่าเท่ากับ 0.96
2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การหาคุณภาพของแบบสอบถามผู้วิจัยได้นำเสนอแบบสอบถามเพื่อหาคุณภาพแบบสัมภาษณ์ โดยการหาค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.67-1.00

การรวบรวมข้อมูล

1. การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลางที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี เทศบาลเขาพระงาม และเทศบาลตำบลสรรพยา จำนวน 237 คน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการนัดวัน เวลา และสถานที่กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เพื่อสัมภาษณ์ตามที่กำหนด โดยใช้วิธีการจดบันทึกและบันทึกเสียงประกอบการสัมภาษณ์ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มารวบรวมเพื่อวิเคราะห์โดยวิธีการที่เหมาะสมและนำเสนอต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่อใช้ในการบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาถอดเสียงและบันทึกข้อความ แล้วนำข้อความจากการสัมภาษณ์และการจดบันทึกมาจำแนกเป็นประเด็น และเรียบเรียงเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิเคราะห์ค่าให้สัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique) ประกอบบริบท (Context) สังเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยและนำเสนอต่อไป

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นสภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S โดยภาพรวม

การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านกลยุทธ์	3.72	.582	มาก
2. ด้านโครงสร้าง	3.69	.496	มาก
3. ด้านระบบการปฏิบัติงาน	3.71	.569	มาก
4. ด้านบุคลากร	3.65	.675	มาก
5. ด้านทักษะ	3.57	.660	มาก
6. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ	3.64	.772	มาก
7. ด้านค่านิยมร่วม	3.69	.649	มาก
รวม	3.67	.567	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$, S.D.=.567) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านกลยุทธ์ ($\bar{x} = 3.72$, S.D.=.582) รองลงมา ด้านระบบการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.71$, S.D.=.569) ด้านโครงสร้าง ($\bar{x} = 3.69$, S.D.=.496) ด้านค่านิยมร่วม ($\bar{X} = 3.69$, S.D.=.649) ด้านบุคลากร ($\bar{x} = 3.65$, S.D.=.675) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ ($\bar{x} = 3.64$, S.D.=.772) และด้านทักษะ ($\bar{x} = 3.57$, S.D.=.660) ตามลำดับ

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลางที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี เทศบาลเขาพระงาม และเทศบาลตำบลสรรพยา พบว่า ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$, S.D.=.567) เมื่อพิจารณาตามรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านกลยุทธ์ ($\bar{x} = 3.72$, S.D.=.582) รองลงมา ด้านระบบการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.71$, S.D.=.569) ด้านโครงสร้าง ($\bar{x} = 3.69$, S.D.=.496) ด้านค่านิยมร่วม ($\bar{x} = 3.69$, S.D.=.649) ด้านบุคลากร ($\bar{x} = 3.65$, S.D.=.675) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ ($\bar{x} = 3.64$, S.D.=.772) และด้านทักษะ ($\bar{x} = 3.57$, S.D.=.660)

2. สรุปผลการสัมภาษณ์ ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศโดยตัวแบบ 7S สำหรับองค์การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง

2.1 ด้านกลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร เพราะว่าสิ่งที่เป็นองค์ประกอบอยู่ในกลยุทธ์ คือการพัฒนาผู้บริหารและทีมงานที่จะสามารถเข้าใจความแตกต่างจากการปฏิบัติงานโดยปกติทั่วไป และสามารถนำองค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจเลือกองค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับขนาดขององค์กรและหาวิธีการที่จะนำสู่ปฏิบัติได้รวดเร็ว และสร้างความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร ประกาศให้ผู้ปฏิบัติทุกส่วนได้รับทราบถึงการเปลี่ยนแปลง ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน ปฏิบัติงานสู่เป้าประสงค์เดียวกัน ปฏิบัติไปอย่างพร้อมเพียงประสานกันทุกส่วน ทำอย่างต่อเนื่องครบทุกขั้นตอน ติดตามความก้าวหน้า

2.2 ด้านโครงสร้าง (Structure) การออกแบบโครงสร้างองค์การจะมีผลต่อสายบังคับบัญชา อำนาจการตัดสินใจ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน การประสานงาน การใช้กฎระเบียบและวิธีปฏิบัติของบุคลากรตามตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากร และโครงสร้างขององค์กรควรมีผู้ที่รับผิดชอบด้านงานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป และงานวัดและประเมินผล ซึ่งแต่ละองค์การจะแบ่งเป็นฝ่ายแล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละองค์การ ถ้ามีการจัดโครงสร้างที่ดีจะทำให้การบริหารองค์การมีประสิทธิภาพ โดยโครงสร้างการทำงานควรมีลักษณะเป็นแบบแนวราบบุคลากรที่ทำงานร่วมกันก็จะทำงานเป็นทีม และควรเป็นลักษณะโครงสร้างที่พิจารณาในเชิงปริมาณมีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร กระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของทุกส่วนราชการในการปฏิบัติงาน จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งของงานที่ปฏิบัติ

2.3 ด้านระบบการปฏิบัติงาน (Systems) การบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ประสบความสำเร็จต้องคิดริเริ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ ให้ทันยุคสมัยและสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยนวัตกรรมที่คิดริเริ่มขึ้นมานั้นต้องตอบสนองความต้องการของประชาชน เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและแก้ไขปัญหาให้แก่ชุมชนได้ ใช้เทคโนโลยีการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง มีการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว การจัดเก็บข้อมูลให้สะดวกและรวดเร็ว มีการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน สร้างระบบความสัมพันธ์โดยตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน วางโครงสร้างขององค์กรให้เกิดระบบความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ มีความสัมพันธ์โดยตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน วางโครงสร้างขององค์กรให้เกิดระบบความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ มี

กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ และมีระบบ Internet เข้ามาใช้ในการดำเนินงานครอบคลุมทุกพื้นที่

2.4. ด้านบุคลากร (Staff) การวางแผนกำหนดนโยบายหรือแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร และให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ ส่งเสริมการฝึกอบรมสร้างเสริมความรู้และประสบการณ์ สร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าในวิชาชีพตนเป็นอย่างดี

2.5 ด้านทักษะ (Skills) องค์กรควรแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ 1) ทักษะด้านงานอาชีพ เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม 2) ทักษะความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะ นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรจะต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ด้านไปควบคู่กัน บุคลากรควรมีความสามารถ ความชำนาญ และความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานทั้งด้านการใช้อวัยวะของร่างกาย และการใช้ทักษะการคิดทางสมอง บุคลากรจะต้องมีความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการให้บริการ ทักษะ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การทดสอบความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจและแบ่งการบริหารในแต่ละระดับอย่างชัดเจน

2.6 ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี สดใสเหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นผู้บริหารควรมีคุณลักษณะเปิดกว้าง มีวิสัยทัศน์ ยอมรับความล้มเหลว มีความสามารถในการสอนงาน มีความคิดสร้างสรรค์ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าเสี่ยง การกำหนดวิสัยทัศน์ควรมีแผนงานที่ชัดเจน ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร และควรเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการด้วยตนเอง โดยการแบ่งปันข้อมูล การให้รางวัลและการยอมรับ ต้องพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการในทุกด้านให้มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาล

2.7. ด้านค่านิยมร่วม (Shared values) ทุกคนในองค์กรนั้นมักมีค่านิยมร่วมกัน จึงจะทำให้เกิดเป็นผลสำเร็จขององค์กร เพราะความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความเชื่อมั่นร่วมกันในหน่วยงานจะพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีพฤติกรรมแสวงหาความรู้ และนำความรู้ที่ได้จากการแสวงหาไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงงาน แล้วนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นประจำอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งอยู่ในวิถีการทำงานปกติ ค่านิยมร่วมทันสมัยควรสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและเข้าใจทั่วทั้งองค์กร มีเป้าหมายที่ทุกคนในองค์กรต้องการที่จะบรรลุร่วมกัน ได้แก่ กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร มีการสื่อสารทำความเข้าใจให้ทั่วองค์กร การปฏิบัติของบุคลากรตามค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรให้ครอบคลุม และมีการกระตุ้นจากหัวหน้าหรือผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง

อภิปรายผลการวิจัย

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ผลการวิจัยพบว่า ต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และแผนกลยุทธ์ขององค์กรต้องมีความชัดเจน ครอบคลุม และมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไฮจิ้น (Higgins, 1995) ที่ได้กล่าวถึงการดำเนินการที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ไว้ว่า องค์กรต้องสร้างความชัดเจนในกลยุทธ์ในระดับองค์กร หน่วยงาน และฝ่ายงาน และกลยุทธ์นี้จะต้องถูกประกาศและนำไปปฏิบัติจริง เพราะเป็นการแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในองค์กร ซึ่งกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสื่อสารและสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและการสนับสนุน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เดนนิส แพทริก (Dennis Patrick, 2011) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชนมิชิแกนและศึกษาผลงานการ

วางแผนกลยุทธ์ที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศบางประการ จากการวิจัยพบว่า วิทยาลัยชุมชนส่วนมากใช้การวางแผนกลยุทธ์มาแล้ว 4-5 ปี เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ลักษณะของกลยุทธ์มีองค์ประกอบ คือ การวินิจฉัยพันธกิจ การวิเคราะห์ปัจจัย การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผล การพิจารณาทางเลือก การวิเคราะห์วัฒนธรรม การปรับปรุงความเข้าใจชุมชน การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการวางแผนกลยุทธ์ไปใช้

2. ด้านโครงสร้าง (Structure) ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างขององค์กรเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ต้องลดความซ้ำซ้อนขั้นตอนการทำงานและกฎระเบียบโดยขอบเขตของงานที่รับผิดชอบมีความชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กุลิก และเออร์วิก (Gulick and Urwick อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการจัดรูปแบบโครงการองค์กร หรือเค้าโครงการของการบริหารที่กำหนดอำนาจที่ของหน่วยงานย่อย ๆ แต่ละหน่วยงาน รวมทั้งความชัดเจนในการกำหนดอำนาจหน้าที่ตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงาน พร้อมทั้งกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อกันที่สัมพันธ์กันตามลำดับชั้นและอำนาจหน้าที่ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ แกรแฮม ซี สก็อต (Graham, 2000 อ้างถึงใน เพ็ญศรี มีสมนั 2549) ที่เห็นว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่ควรมีลักษณะเฉพาะ โดยจัดโครงสร้างองค์กรและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และแนวคิดของ เจฟฟรีย์ แอล. บรูคนีเย และ เดิล เอส. ไรท์ (Jeffrey L. Brudney and Deil S. Wright อ้างใน เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2547) สรุปการนำแนวคิด Reinventing Government ไปใช้ที่ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการลดระดับขั้นของการบังคับบัญชาและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจในส่วนที่รวมทั้งแนวคิดของ กุลิก และเออร์วิก (Gulick and Urwick อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549) ที่ได้นำเสนอเกี่ยวกับหน้าที่และบทบาททางการบริหารที่เรียกว่า POSDCORB ที่เห็นว่าหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารประการหนึ่งก็คือ การจัดรูปโครงการหรือองค์การหรือเค้าโครงการของการบริหาร ผลการศึกษาจึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จุมพล หนีมพานิชย์ และ บุญศรี พรหมมาพันธ์ (2548) ที่พบว่า ความต้องการของ อบต.ประการหนึ่งคือ ความต้องการด้านโครงสร้างและระบบงาน และความพร้อมของทรัพยากรทางการบริหาร

3. ด้านระบบการปฏิบัติงาน (Systems) ผลการวิจัยพบว่า ควรมีการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามระบบที่ได้กำหนดไว้ และมีระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ในการดำเนินงานครอบคลุมทุกพื้นที่ขององค์กร มีระบบการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ ๆ สอดคล้องกับ มิลเลอร์ (M.Miller, 1998; อ้างถึงใน ยุพารักษ์ จงเจริญ, 2555) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยระบบงานที่เป็นเลิศนั้นจะมีการออกแบบงานว่ามอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีมงานที่เป็นเลิศ ซึ่งจะเป็พื้นฐานสำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นเลิศจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเอง ซึ่งก็คือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วย ระบบการปฏิบัติงานเป็นกลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่กระบวนการปฏิบัติงานจะมีส่วนเข้าไปช่วยเหลือ และปรับปรุงให้บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งในการกำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดในการปฏิบัติงานของบุคลากรจะต้องให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และดัชนีชี้วัดของหน่วยงานและองค์กร แนวคิดของการบริหารผลการปฏิบัติงานจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอและเน้นการปฏิบัติงานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรด้วยการยอมรับซึ่งกันและกันอย่างจริงจังและจริงใจ ผลการศึกษาจึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จันทรเพ็ญ สุจจริต (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการจัดการแบบ 7S's แมคคินซีที่มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลนาทอง อำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารงานของ อบต.นาทอง มีการปฏิบัติเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการแบบ 7S's แมคคินซี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านสโตร์ ด้านอุดมการณ์ ด้านโครงสร้าง ด้านทักษะ ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ และด้านบุคลากร

4. ด้านบุคลากร (Staff) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชาควรมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคลากรส่วนใหญ่ต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน มีความสามารถ มีความเหมาะสมกับปริมาณงาน และได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทิดด์ และคณะ (Tidd and others, 2001) ที่ว่าบุคลากรในองค์กรนั้นต้องเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ

ในการทำงาน มีทักษะในการสื่อสาร ทักษะด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีอำนาจ อิทธิพล เครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเป็นผู้รวบรวมความรู้ (Gatekeeper) เพราะถือว่าบุคลากรเป็นแหล่งความรู้ขององค์กรที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และยังสอดคล้องกับการวิจัยของ เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (2559: 192) ที่ได้เสนอว่าการจัดบุคลากรเข้าทำงานให้พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าสู่หน่วยงาน รวมทั้งมีการปฐมนิเทศและมอบหมายงานให้ทั้งคนเก่าและคนใหม่

5. ด้านทักษะ (Skills) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและบุคลากรควรได้รับการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การประชุม สัมมนา การศึกษาดูงาน เป็นต้น และบุคลากรจะต้องมีความรู้ทักษะและความชำนาญเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย เพราะทักษะ คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยี การบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน องค์กรมุ่งเน้นคนที่มีความสามารถมากขึ้น มุ่งความสามารถที่หลากหลายทำงานได้หลายอย่าง นอกจากจะมีความสามารถในการทำงานแล้ว ยังต้องมีความสามารถในการนำเสนอความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ความสามารถด้าน ภาษาอังกฤษเป็นต้น ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มของทรัพยากรมนุษย์ให้ มีมากขึ้น (กฤตินี กุลเพ็ง, 2553: Online) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทร์เพ็ญ สุขจรี (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการจัดการแบบ 7S's แมคคินซีที่มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลนาทอง อำเภอเขียงยืน จังหวัดมหาสารคาม พบว่าการบริหารงานของ อบต.นาทอง มีการปฏิบัติเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการแบบ 7S's แมคคินซี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านสไตล์ ด้านอุดมการณ์ ด้านโครงสร้าง ด้านทักษะ ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ และด้านบุคลากร

6. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรมีเทคนิคในการจูงใจในการทำงาน เพราะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ รวมถึงเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยให้บุคลากรมีความตั้งใจในการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่ง พงศ์ หรดาล (2540: 45) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานคือการจูงใจที่ต่างกันต่าง ๆ ให้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และนำไปสู่การตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ วิรัช สงวนวงศ์วาน (2551 อ้างถึงใน ทิมมิกา ทิมเนตร, 2558) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารในการจูงใจไว้ว่า การจูงใจ คือ กระบวนการความพยายามของบุคคลได้รับการกระตุ้น ชื่นนำ และรักษาให้คงอยู่จนกระทั่งงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมาย โดยผู้บริหารมีหน้าที่จูงใจพนักงาน ในองค์กรใดที่วัตถุประสงค์หรือความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การจูงใจจะประสบผลสำเร็จง่าย เพราะเมื่อองค์กรบรรลุเป้าหมายพนักงานก็ได้รับการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลด้วย

7. ด้านค่านิยมร่วม (Shared values) ผลการวิจัยพบว่า ค่านิยมร่วมเป็นการปลูกฝังให้บุคลากรมีจิตสำนึก ค่านิยม ความเชื่อที่ถูกต้องร่วมกัน เพราะถ้าบุคคลคิดและเชื่อร่วมกัน ก็จะมีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ มีความสุขในการทำงานไม่ขัดค่านิยมของใครคนใดคนหนึ่ง บุคคลนั้นก็จะใช้ชีวิตในการทำงานไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นการสร้างค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่ควรสร้างขึ้นจากการยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยการนำเสนอสิ่งที่คาดหวังในการปฏิบัติร่วมกันพร้อมกับตกลงวิธีปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเห็นพ้องในค่านิยมที่ได้เลือกขึ้นมาใช้เป็นยุทธวิธีหลักในการทำงานร่วมกัน เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และมีคำขวัญหรือสโลแกนเพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติ เกศรา รักชาติ (2553: Online) อธิบายว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรคือความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่

เข้มแข็ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นนทศักดิ์ เอกสันต์ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองบัว อำเภอลำพูนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองบัว มีสถานภาพการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด McKinsey 7S ด้านค่านิยมร่วมอยู่ในระดับสูง

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ต้องมีการกระจายแผนกลยุทธ์ลงสู่ระดับหน่วยงานจนถึงระดับปฏิบัติการ และสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) ปรับปรุงโครงสร้างองค์การอยู่เสมอแต่ยังคงยึดโครงสร้างรูปแบบเดิมไว้ และจัดให้มีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน
3. ด้านระบบการปฏิบัติงาน (Systems) จะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร และมีกระบวนการลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ
4. ด้านบุคลากร (Staff) บุคลากรจะต้องมีความสามารถในการพัฒนาตนเอง เช่น ความกระตือรือร้น ความสนใจงาน ความต้องการฝึกอบรมให้มีความชำนาญมากขึ้น มีความสามารถในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้เป็นอย่างดี
5. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills) จะต้องมีการฝึกอบรมผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ให้บุคลากรมีความโดดเด่นความเชี่ยวชาญในการทำงานและการให้บริการ
6. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ผู้บริหารต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในทุกๆ หน่วยงาน และมีภาวะผู้นำเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์
7. ด้านค่านิยมร่วม (Shared values) จะต้องมีวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน มีการอุทิศตนให้แก่งานและองค์กร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลในจังหวัดภาคกลางด้วยเทคนิค 7S ตัวแปรรคือ ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ และด้านค่านิยมร่วม ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่น่าจะมีผลต่อความสำเร็จในการการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เอกสารอ้างอิง

- กฤติน กุลเพ็ง. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพที่สุดอย่างไรบ้าง*. สืบค้นเมื่อ 31 กรกฎาคม 2553, จาก <http://www.guru.google.co.th/guru/thread?tid=13258c591e9a5eb2>
- เกศรา รักชาติ . (2553). *ค่านิยมร่วม: Shared Values*. สืบค้นเมื่อ 31 กรกฎาคม 2553, จาก <http://www.tistr.or.th/KM/index.php?option=comtask>
- จุมพล หนีพวนิช; และ บุญศรี พรหมมาพันธุ์. (2548). บทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบลในการพัฒนาทักษะการทำงานในท้องถิ่น, *วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช*, 17(2): 75-85.
- จันทร์เพ็ญ สุจริต. (2553). *ปัจจัยการจัดการแบบ 7S's แมคคินซีที่มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลนาทอง อำเภอเขียงยืน จังหวัดมหาสารคาม*.บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ทิมมิก้า เครือเนตร. (2558). *ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์กรุ๊ป จำกัด*.วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2547). *รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ*. เอกสารประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 11. สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช: นนทบุรี.
- นนทศักดิ์ เอกสันต์. (2555). *การบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชน*. กรณีศึกษา: องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองบัว อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์).ม.ป.ท.: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พงศ์ หรดาล. (2540). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ญศรี มีสมนัย. (2549). *การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่*. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การภาครัฐ หน่วยที่ 3. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช: นนทบุรี.
- ยุพภรณ์ จงเจริญ. (2555). *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร ตามแนวคิดของแมคคินซี*. กรณีศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์*. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การภาครัฐ หน่วยที่ 1.4 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช: นนทบุรี.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2551). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: เอช.เอ็น.กรุ๊ป.
- วีระศักดิ์ เครือเทพ. (2558). 9 กฎเหล็กสำหรับการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารสังคมศาสตร์*. 11(1): 5-27.
- เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์. (2559). ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนนทบุรี. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*. 12(28): 187-196.
- สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. (2555). *องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีประจำปี พ.ศ. 2555*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี.
- การปกครองส่วนท้องถิ่น. (2558). สืบค้นเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2558, <http://reg.ksu.ac.th/teacher/katanyu/lesson/lesson1.html>.
- Dennis Patrick McCarthy. (2011). *Strategic Planning in Michigan Community Colleges and its Effect on Organizational Climate*. Ph.D. Dissertation, West Michigan University.
- Higgins, James M. (1995). *Innovate or Evaporate: Test & Improve Your Organization's IQ Its Innovation Quotient*. New York: New Management Publishing Company.
- Tidd, Joe; Bessant, John and Pavitt, Keitk. (2001). *Managing Innovation Integrating Technological Market and Organization Change*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Yamane, T. (1970). *Statistics: An Introductory Analysis*. 3rd ed. New York: Harper and Row Publications.

Translated Thai References

- Gulpeng, K. (2010). *What is the quality of human resources management?*. Retrieved July 31, 2010, from <http://www.guru.google.co.th/guru/thread?tid=13258c591e9a5eb2>. (in Thai)
- Nimpanich, C.;& Prommapun, B. (2005). The role of the Sub-district administration organization in developing local working skills. *Journal of Sukhothai Thammathirat Open University*. 17(2): 75-85. (in Thai)
- Sutjarit C. (2010). *75 McKinsey management factors affecting the Administrative process of Nakhon Sub-district Administration Organization, Chiang Yun, Mahasarakham*. (Master of Business Administration, Mahasarakham Rajabhat University). (in Thai)

- Kreuanayt T. (2015). *The Leadership and Work Motivation of Employees at Thai Food Group of Company Limited*. (Master thesis, Valaya Alongkorn University). (in Thai)
- Boonyarataphan T. (2004). *Public administration with Civil service reform*. Hand out, Sukhothai Thammathirat Open University. (in Thai).
- Eksan N. (2012). *Management of sub-district administrative organizations to promote people's quality of life case study tambon bua su-bdistrict administrative organization*. (Master thesis, Mahidol University). (in Thai)
- Holadah P. (2540). *Industrial and Organizational Psychology*. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. (in Thai)
- Meesomnai, P. (2006). *New public management*. Hand out, Sukhothai Thammathirat Open University. (in Thai)
- Jongcharoen, Y. (2012). *The administration of excellence from McKinsey approach a case study of Phetchaburi Primary Service Area Office 2*. (Master Thesis, Phetchaburi Rajabhat University.. (in Thai)
- Prasertsri, R. (2006). *Modern management*. Bangkok: Thammasat Publishing House Press. (in Thai)
- Prasertsri, R. (2005). *Procedure human resource planning*. Hand out, Sukhothai Thammathirat Open University. (in Thai)
- Sa-nguanwongwan, W. (2008). *Management and organizational behavior*. Bangkok: HN Publishing Group. (in Thai)
- Krueathep, W. (2015). Nine Rules for Good Local Governance. *Journal of Social Sciences*. 11(1): 5-27. (in Thai)
- Leklersindhu, S. (2016). The management efficiency of administer of sub-district administrative organization in Nonthaburi Province. *Journal of Thonburi University*. 12(28): 187-196. (in Thai)
- Office of the Decentralization to the Local Government Organization Committee. (2012). *Local Governments with good management of the year 2012*. Bangkok: Office of the Permanent Secretary. (in Thai)
- Rakchat K. (2010). *Shared Value*. Retrieved July, 2010, from <http://www.tistr.or.th/KM/index.php?option=com.task> (in Thai).
- Local Government. (2015). Retrieved February 24, 2015, from <http://reg.ksu.ac.th/teacher/katanyu/lesson/lesson1.html>. html. (in Thai)